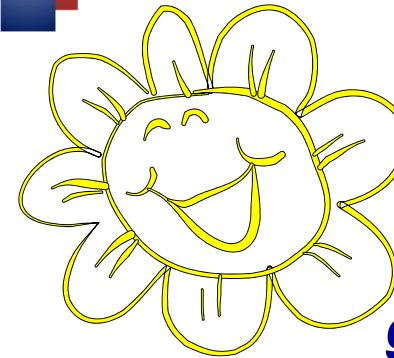


Personalentwicklung – Mitarbeiterpotenziale erkennen und optimieren

*Teil: Personalentwicklung
Voraussetzungen und Abläufe der Qualifizierung auf
strategischer und operativer Ebene kontinuierlich ver-
bessern (Teil 1)
Prof. Dr. Hanns – Eberhard Meixner*

Münster 20.03.2013



**Auf einen guten
gemeinsamen Start
in den Nachmittag**

Münster
2013

Prof. Dr. H.E. Meixner



Personalentwicklung

**Voraussetzungen und Abläufe der
Qualifizierung auf strategischer
und operativer Ebene kontinuierlich
verbessern**

Münster
2013

Prof. Dr. H.E. Meixner



**Finden Sie, dass die Idee der Personalentwick-
lung in Ihrer Behörde auf allen Ebenen angemessen
gelebt und umgesetzt wird?**

auf der Leitungsebene

Angemessen Nachholbedarf

auf der operativen Führungsebene (DGL etc.)

Angemessen Nachholbedarf

bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Angemessen Nachholbedarf

Münster
2013

Prof. Dr. H.E. Meixner



Kümmern sich aus Ihrer Sicht die Führungskräfte vor Ort angemessen um die persönliche Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter?

Angemessen Nachholbedarf

Werden die Führungsinstrumente zum Ermitteln und Aussteuern des Qualifizierungsbedarfs effektiv und effizient eingesetzt?

Angemessen Nachholbedarf

Gibt es aus Ihrer Sicht einen vordringlichen Handlungsbedarf im Bereich der Personalentwicklung?

Gut aufgestellt Nachholbedarf



Was verstehen Sie unter Personalentwicklung?

Wer ist aus Ihrer Sicht für die Personalentwicklung verantwortlich?

Wo sehen Sie kurz-, mittel- und langfristige Verbesserungspotenziale?



Sieben Thesen zur Personalentwicklung



These 1

PE kann nur gelingen, wenn das Zusammenspiel auf strategischer und operativer Ebene funktioniert und mehr gestaltet als verwaltet wird.

- *PE als Teil eines CI Konzeptes*
- *Personalpolitik*
- *Voraussetzungen und kontinuierliche Verbesserung*

These 2

Die Personalentwicklung ist auf eine langfristige Personalplanung hin auszurichten und stärker mit der Organisationsentwicklung abzustimmen. Gleiche Qualifizierungsziele lassen sich auf unterschiedlichen Wegen realisieren!

Aktuelle Herausforderung: Überalterung des Personalkörpers

These 3

Personalentwicklung (PE) ist mehr als das Beschicken von Lehrgängen und Seminaren!
On the job, near the job, off the job

- ***Werdegangsgestaltung***
- ***Anreizsysteme***

These 4

Eine nachhaltige Personalentwicklung muss auf der operativen Ebene von der Teamleitung aktiv und nachhaltig begleitet werden. Systematische Lernprozesse erfordern den Qualifikationsmanager!
Der Qualifizierungsmanager

These 5

Für eine anforderungs- und eignungsorientierte Aussteuerung des individuellen Qualifizierungsbedarfs fehlen bislang noch die korrespondierenden Grundlagen
Anforderungs- und Eignungsprofil



These 6

*Die Instrumente der Personalentwicklung
sollten konsequenter genutzt werden!
Feedbackinstrumente der Führung*

- *Führungsfeedback*
- *Selbstbild und Fremdbild*
- *-Gruppenfeedback*



These 7

*Aufbau und Ablauf eines
Qualifizierungsgesprächs: Kommunizieren
und motivieren!
Führen durch das Wort*



These 1

*PE kann nur gelingen, wenn das
Zusammenspiel auf strategischer und
operativer Ebene funktioniert und mehr
gestaltet als verwaltet wird.*



These 1

Personalentwicklung managen

heißt, auf die (A) Strukturen, die (B) Abläufe und das (C) Verhalten aktiv, zielgerichtet und nachhaltig einzuwirken.

Aktiv: also nicht reagieren wie z.B. auf die demografische Entwicklung, Gesundheitsmanagement, etc., sondern tätig werden, bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist;

Zielgerichtet: wissen, wo wir stehen; wissen, wohin wir wollen; wissen was machbar ist; erproben, was verbessert werden kann.

Nachhaltig: ständige, kontinuierliche Verbesserung

Strategische Ebene

- **Leitung:** Aussteuerung und nachhaltiges Gestalten der PE mit Hilfe eines Zielsystems
- **Managen statt Verwalten (Beispiele)**
- **Einwirken auf die Einstellung durch CI**
- **Feedback z.B. CAF**

Operative Ebene

Führung durch Interaktion

Gestalten ist mehr als verwalten!

- Beispiel: Personalverwaltung – Personalmanagement*
- Beispiel: Fürsorgeprinzip – Gesundheitsmanagement*
- Beispiel: Beschwerdeverwaltung - Beschwerdemanagement*
- Beispiel: Qualitätsmanagement*
- Beispiel: Wissensmanagement*

Grundlage des Gestaltens: Der Managementzyklus

These 1 Zielorientiert

Zielfindung Personalentwicklung

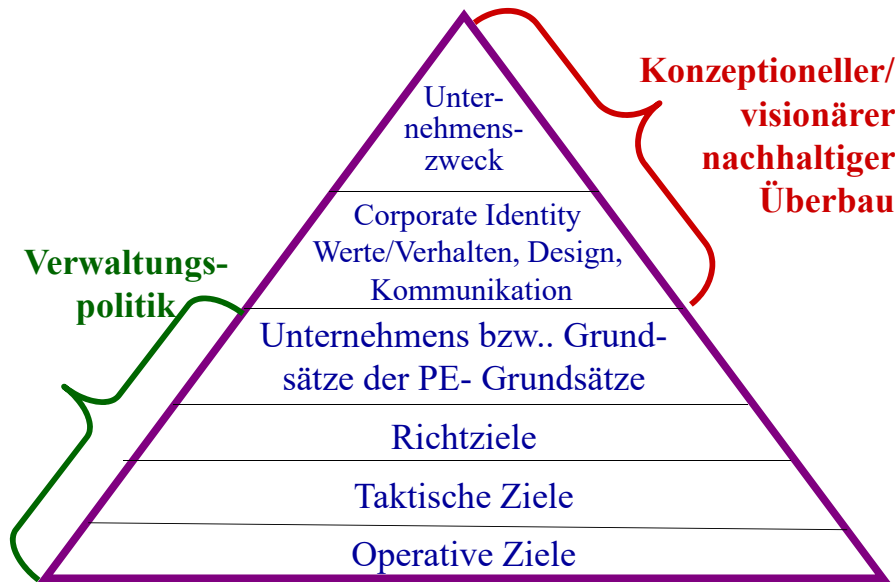
Leitsätze	Organigramm	Top down Verfahren
<p><i>Strategische Leitsätze der Personalentwicklung</i></p> <p><i>Taktische Leitsätze der Personalentwicklung</i></p> <p><i>Operative Leitsätze der Personalentwicklung</i></p>		<p>Richtziel</p>

These 1 Zielorientiert

Bereiche der Personalentwicklung

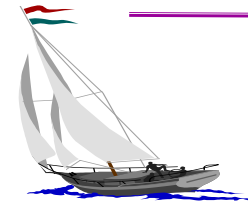
Strategische Ebene	Taktische Ebene	Operative Ebene
Entwicklung des Personalkörpers	Gruppenorientierte Entwicklung	Individuelle Entwicklung
Strategische Leitsätze Rekrutierungspolitik Verwendungs- und Karriereplanung Qualifizierungsinstrumente	Taktische Leitsätze Arbeitsplatzrotation Aufgabenrotation	Operative Leitsätze Abgleich von Anforderungen und Befähigungen Qualifizierungsbedarf/ - Bedürfnis

These 1 Zielorientiert



These 1 Zielorientiert

Ziel, Aufgabe und Vision



Wenn du ein Schiff bauen willst (Ziel), so trommle nicht Männer zusammen, die aus Holz mit Werkzeugen das Schiff zusammenfügen (Aufgabe), sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten Meer (Vision).

Saint Exupéry

Münster
2013

Prof. Dr. H.E. Meixner

Unternehmensgrundsätze These 1 Zielorientiert

3. Für uns ist klar: Wer fordert und fördert, sollte auch beraten und unterstützen.

5. Wir fördern unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur durch herausfordernde Aufgaben, sondern sorgen auch dafür, dass sie sich angemessen fort- und weiterbilden können.

...vollziehbar.

3. Für uns ist klar: Wer fordert und fördert, sollte auch beraten und unterstützen.

4. Neben Aufgaben und Verantwortung übertragen wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch die notwendigen Kompetenzen.

5. Wir fördern unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur durch herausfordernde Aufgaben, sondern sorgen auch dafür, dass sie sich angemessen fort- und weiterbilden können.

6. Neben berechtigter Kritik sprechen wir auch Lob und Anerkennung aus.

Personalentwicklung

2. Wir fördern die vielseitige Einsetzbarkeit und Mobilität unserer Beschäftigten und erweitern damit ihre Möglichkeiten und Chancen.

auf dem Weg zu einem bürgerfreundlichen, leistungsstarken und wirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen. Einem Dienstleistungsunternehmen für die Bürgerinnen und Bürger. Denn sie stehen im Zentrum unseres Handelns.

Wie dieses Dienstleistungsunternehmen im Hinblick auf Führung und Zusammenarbeit idealerweise aussehen sollte, beschreiben unsere Leitlinien. Sie sind ein Wegweiser für die tägliche Arbeit, vor allem aber auch Orientierungshilfe für den Umgang mit- und untereinander. Und sie beschreiben, wer was von wem erwartet und erwarten darf.

Natürgemäß können Leitlinien keine Antwort auf alle Fragen geben. Sie können nur einen Rahmen bieten. Diesen vorgegeben Rahmen auszugestalten und damit die Leitlinien jeden Tag aufs Neue mit Leben zu füllen, ist Aufgabe aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Deshalb sind wir verbindlich und offen für alle. Einzelne leisten ihren Beitrag fürs Unternehmen, indem sie mit anderen zusammenarbeiten. Wir fördern die Zusammenarbeit.

3. Wir arbeiten daran, uns beruflich wie persönlich weiterzuentwickeln.

UNSER ALLER BEITRAG

2. Wir fördern die vielseitige Einsetzbarkeit und Mobilität unserer Beschäftigten und erweitern damit ihre Möglichkeiten und Chancen.

3. Wir sorgen für ein motivierendes Arbeitsumfeld.

4. Jeder Form von Diskriminierung treten wir entschieden entgegen.

5. Wir praktizieren Chancengleichheit. Personen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit zu beschäftigen und einzugliedern, ist uns dabei ein besonderes Anliegen.

3. Meinungsverschiedenheiten und Konflikte begegnen wir als Chance bei der gemeinsamen Suche nach dem besten Weg.

4. Wir teilen Erfolge. Für Misserfolge stehen wir gemeinsam ein.

5. Mit den uns anvertrauten Befugnissen und Mitteln gehen wir verantwortungsvoll um. Durch unser Handeln und Auftreten tragen wir zu einem positiven Bild unserer Verwaltung in der Öffentlichkeit bei.

6. Wir setzen uns mit unserem Verhalten selbstkritisch auseinander. Wir lernen voneinander. Und aus Fehlern.

UNSER BEITRAG ALS MITARBEITERINNIEN UND MITARBEITER

Neben den bisher aufgeführten Punkten gibt es Dinge, die kein Arbeitgeber und keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter annehmen kann. Dinge, für die wir selbst verantwortlich sind:

1. Wir arbeiten selbstständig und übernehmen die Verantwortung für unser Handeln. Unsere Aufgaben erledigen wir zielorientiert und engagiert.

2. Unsere Standpunkte vertreten wir selbstbewusst - auch und gerade Vorgesetzten gegenüber. Eigene Verbesserungsideen einzubringen, ist für uns selbstverständlich.

3. Wir arbeiten daran, uns beruflich wie persönlich weiterzuentwickeln.

4. Wir warten nicht, bis Informationen zu uns kommen, sondern beschaffen sie uns bei Bedarf selbst. Wichtiges Wissen geben wir umgehend weiter.

Leitlinie „Führung und Zusammenarbeit“

Mitarbeiterorientiertes Richtziel:

1. ... „Wir arbeiten daran, uns beruflich wie persönlich weiterzuentwickeln.“

Richtziel für Leitungs- und Führungskräfte

2. ... „Wir fördern die vielseitige Einsetzbarkeit und Mobilität unserer Beschäftigten und erweitern damit ihre Möglichkeiten und Chancen“
3. „Wer fordert und fördert, sollte auch beraten und unterstützen.“
4. **TVöD § 5, Abs. 1 TVöD:** „Ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen liegen im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgebern.“

CAF

Common Assessment Framework

Verbesserung der Organisation durch interne Qualitätsbewertung

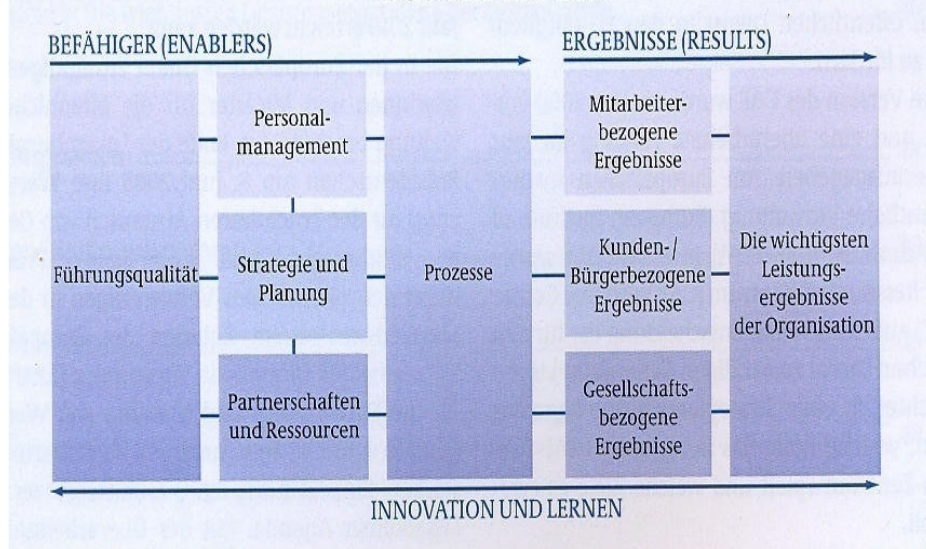
9 Themenfelder

28 Kriterien (3,2006)

ein Vielfaches an Indikatoren (vgl. 3.2 ff.)

eine Bewertungssystematik

Das CAF Modell



CAF Common Assessment Framework

Kriterium 3.2

Die Fähigkeit der Beschäftigten erkennen, weiterentwickeln und nutzen (im Einklang mit den Zielen Einzelner und der Organisation)

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Beweisen, was die Organisation unternimmt, um ...

These 1: Nachhaltigkeit




Aufgabe

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Beweisen, was die Organisation unternimmt, um das Führungsinstrument „Jährliches Mitarbeitergespräch“ wirkungsvoll einzusetzen.

Benutzen Sie hierzu als Grundlage die Bewertungsskala von CAF.

Münster
2013

Prof. Dr. H.E. Meixner

Punkte	Bewertung
0-10	Wir sind in diesem Bereich nicht tätig. Wir verfügen über keinerlei oder nur sehr lückenhafte Informationen.
11-30	Wir haben einen Plan mit entsprechenden Aktivitäten. P(plan)
31-50	Wir setzen diese Aktivität/en um. D(do)
51-70	Wir überprüfen laufend/nachträglich, ob wir die richtigen Aktivitäten in geeigneter Weise geplant und umgesetzt haben. C(check)
71-90	Auf der Grundlage unserer laufenden oder nachträglichen Überprüfung nehmen wir bei Bedarf Anpassungen vor. A(act)
91-100	Alles was wir tun, planen wir zuerst, setzen es um, nehmen regelmäßig Anpassungen vor und lernen von anderen. Alle unsere Aktivitäten unterliegen einem laufenden Verbesserungszyklus. (PDCA-Zyklus)
	0 völlig unwichtig; 1 unwichtig; 2 eher unwichtig; 3 eher wichtig; 4 wichtig; 5 sehr wichtig
k.A.	Weiß nicht/keine Angabe (bitte ankreuzen)

These 1: Nachhaltigkeit

- 3.2.1 um aktuelle Fähigkeiten (Wissen, Kompetenzen und Verhaltensweisen) zu identifizieren. (sowohl jedes *einzelnen* Beschäftigten als *auch* der Organisation *als Ganzes*)**
- 3.2.1 um ein Aus- und Weiterbildungskonzept zu entwickeln und bekannt zu geben. Dem Konzept sollten die aktuellen und zukünftigen organisatorischen und persönlichen Anforderungen zugrunde liegen und z.B. obligatorische und freiwillige Schulungen enthalten.**
- 3.2.3 um *persönliche Fortbildungs- und Entwicklungspläne* für alle Beschäftigten zu entwickeln und abzustimmen.**
- 3.2.4 um neue Mitarbeiter/innen zu unterstützen und einzuarbeiten. (z.B. durch Mentoring, Coaching, Tutoring, Arbeitszuweisung, Personalentwicklung)**

Münster
2013

Prof. Dr. H.E. Meixner

These 1: Nachhaltigkeit

- 3.2.5 um die Arbeitsplatz-Mobilität (intern und extern) zu fördern.**
- 3.2.6 um moderne Schulungsmethoden zu entwickeln und zu fördern (z.B. Multimedia-Ansatz, training-on-the-job, E-Learning)**
- 3.2.7 um Schulungsaktivitäten zu planen und um Kommunikationstechniken für den Umgang mit Risiken und Interessenkonflikten zu vermitteln.**
- 3.2.8 um Auswirkungen von Schulungs- und Personalentwicklungsprogrammen in Relation zu den aufgewendeten Kosten zu beurteilen. (z.B. durch Beobachtung und Erstellung von Kosten-Nutzenberechnungen)**

Münster
2013

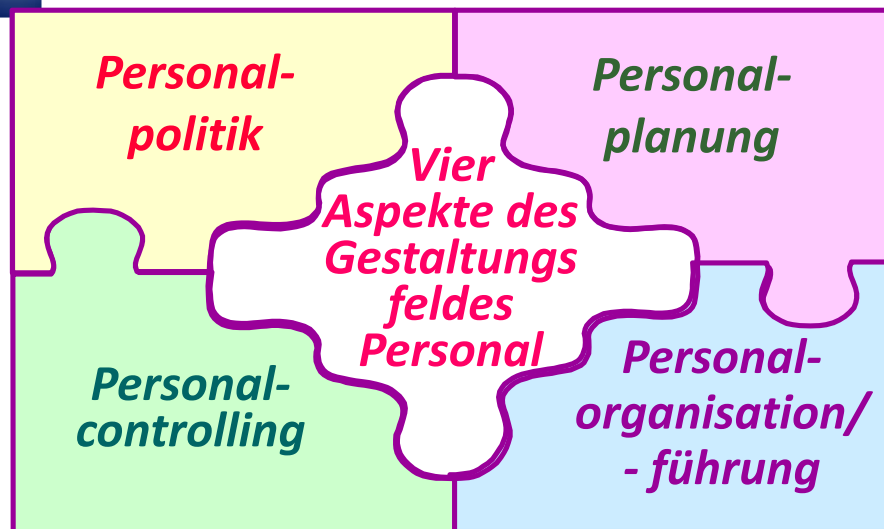
Prof. Dr. H.E. Meixner

These 2

Die Personalentwicklung ist stärker auf eine langfristige Personalplanung hin auszurichten und stärker mit der Organisationsentwicklung abzustimmen. Gleiche Qualifizierungsziele lassen sich auf unterschiedlichen Wegen realisieren!

- *Personalplanung ist eines von vier Gestaltungsfeldern des Personalmanagements*
- *Personalpolitik bestimmt und prädiziert die Personalplanung*
- *Personalentwicklung ist eine Subfunktion der Personalplanung*
- *Der Gestaltungsrahmen der PE wird determiniert von der Personalstrukturplanung, der P-Bedarfsplanung und Personalauswahl*

Teil 2 Determinanten der PE



- Beispiele**
- Verfügbare Ressourcen
 - z.B. Stellenreserve
 - Leitsätze der Personalentwicklung
 - Rekrutierungspolitik
 - Job rotation

Zu 1: Ziele: Leitsätze auf der strategische Ebene (1 und 2)

1. Die Personalentwicklung setzt eine aufeinander abgestimmte Personalverwendung und Fortbildungsgestaltung voraus. Hierzu ist es erforderlich, bereits vor einer Umsetzung (z.B. job rotation) die betroffenen Mitarbeiter auf die neue Tätigkeit vorzubereiten.
2. Zur Erhaltung und zur Erweiterung der Qualifikation ist ein systematischer Wechsel in andere Aufgabenbereiche erforderlich. Zu lange Stehzeiten in der gleichen Funktion sind daher zu vermeiden. Zu Beginn der beruflichen Entwicklung sollten die Stehzeiten in einer Funktion nicht länger - differenziert nach Funktionen und individuellen Voraussetzungen - als 3 (oder 4, 5, 6 oder 7) Jahre sein.

Leitsätze auf der strategische Ebene (3 und 5)

3. Der systematische Erfahrungsgewinn in verschiedenen Funktionsbereichen ist für die Karriereentwicklung von leitenden Kräften eine unverzichtbare Voraussetzung. Der Führungsnachwuchs ist daher mindestens in 3, 4 ... (entsprechend den situativen Gegebenheiten der Verwaltung werden hier die Verwendungsabfolgen festgelegt) verschiedenen Funktionsbereichen zu verwenden.
4. Die Funktion als Ausbilder sowie die Mitarbeit und die erfolgreiche Leitung von Projektgruppen sind wichtige Voraussetzungen zur Wahrnehmung von Führungsfunktionen.
5. Es werden angemessene finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, um ein langfristiges Entwicklungskonzept zu gewährleisten. Hierfür sind zwischen 1 (1,5, ...) und 2 (2,5, ...) Prozent der Personalaufwendungen (vgl. Tilburg: 1% bis 3% der Lohnsumme) vorzusehen.



- Funktionen der Personalplanung
- Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung und Personalstrukturplanung



Personal- und Organisationsentwicklung

Instrumente Organisation	Instrumente Personal	Instrumente Fortbildung
job enlargement	on the job: Job rotation near the job	off the job: Einführungsfortbildung Anpassungsfortbildung
job enrichment	on the job: level drift/ Beförderungsstrategien	off the job: Aufstiegsfortbildung (Förderungsfortbildung)

Prof. Dr. H.-E. Meixner 41



These 2 Personalentwicklung

Personalentwicklung (PE)



Organisationsentwicklung (OE)

OE= kontinuierlicher Wandel der Verwaltung durch eine ziel-, prozess- und ergebnisorientierte Einwirkung auf die Organisationsstruktur und Verhaltensweisen im Rahmen eines von Beschäftigten gesteuerten iterativen Prozesses.

PE= Ziel-, prozess- und ergebnisorientiertes Einwirken auf das Qualifikationspotenzial von Beschäftigten im Rahmen systematisch gestalteter permanenter Prozesse des Trainings "on the job" und „off the job" unter Berücksichtigung des Qualifikationsbedarfes und des Qualifikationsbedürfnisses.



These 2 Überalterung

Demografische Entwicklung und Überalterung des Personalkörpers

- Was bedeutet eine „ideale“ Altersschichtung?
- Woran kann der ideale Zustand gemessen bzw. bewertet werden?
- Zwischen dem Wünschenswerten und dem Machbaren



These 2 Überalterung

Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für die Personalstruktur Polizei?

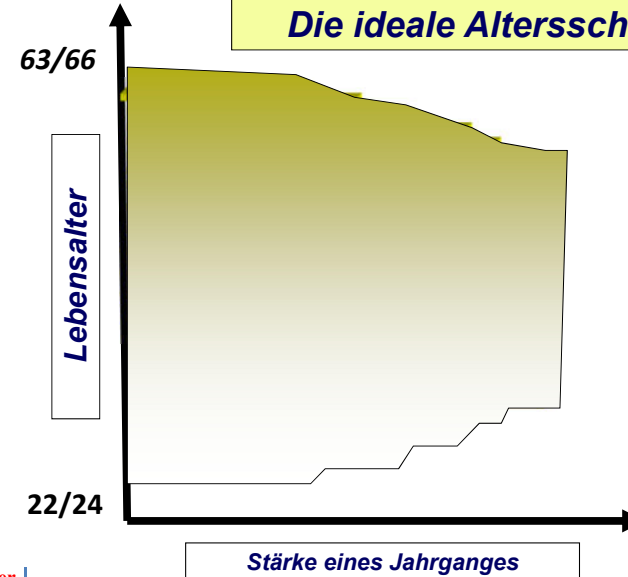
- Innovationsstau (kompensierbar in Grenzen durch PE)
- Generationskonflikte
- Beförderungs- und Verwendungsprobleme
- Rekrutierungsprobleme
- Unausgelastete bzw. überlastete Ausbildungseinrichtungen
- Belastung des Führungsfeldes

Altersschichtung

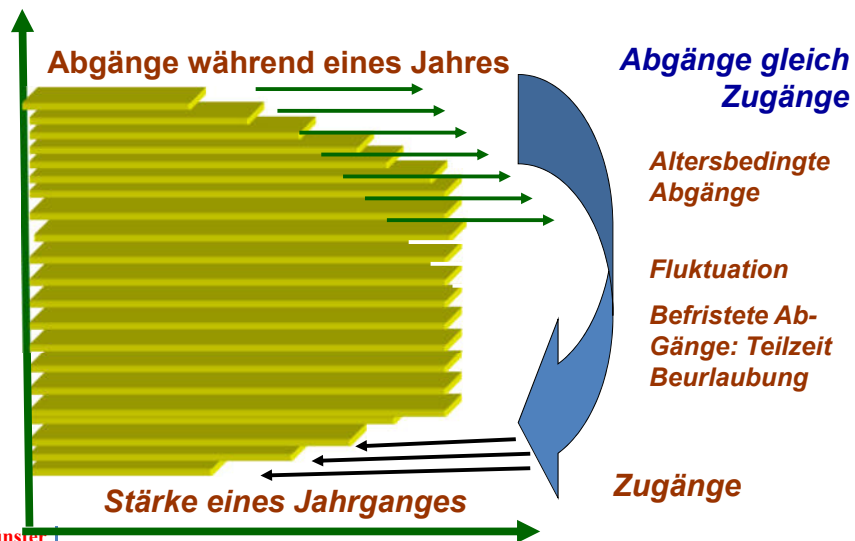
Die „ideale Altersschichtung“ ist ein Arbeitsbegriff zur Beschreibung eines Modells und dessen Auswirkungen.

Von einer idealen Altersschichtung – aus der Sicht der Personalstrukturplanung - kann man reden, wenn alle Jahrgänge entsprechend einer Modellvorgabe besetzt sind und somit die Zu- und Abgänge zueinander ausgewogen sind.

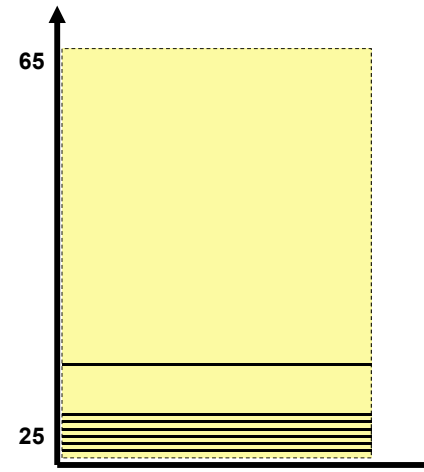
Die ideale Altersschichtung



Rekrutierungsbedarf bei idealer Altersschichtung



Charakteristische Merkmale einer idealen Altersschichtung



1. Durchschnittsalter: Ältester Jahrgang plus jüngster J. dividiert durch 2: $\frac{1}{2} (65 + 25) = 45$ Jahre
2. Abweichungen führen zu einem Zyklus der sich wiederholenden Verjüngung bzw. Überalterung
3. Aussteuerung ist möglich über eine systematische Rekrutierungs-politik Zeitverträge, Personal-leasing, Aushilfen, Goldenen Handschlag

These 4 Überalterung P-Strukturplanung

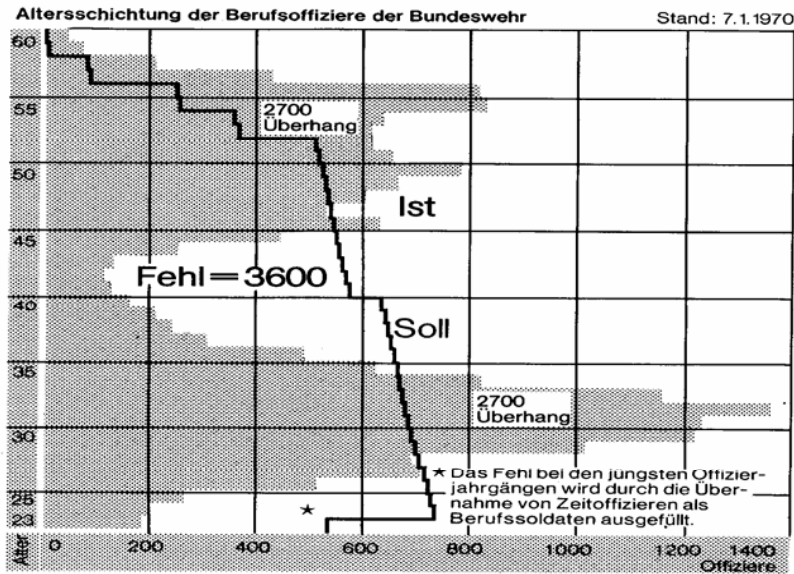


Abb. 62: Altersschichtung der Berufsoffiziere der Bundeswehr (Stand 1970)³⁶

These 2 Überalterung

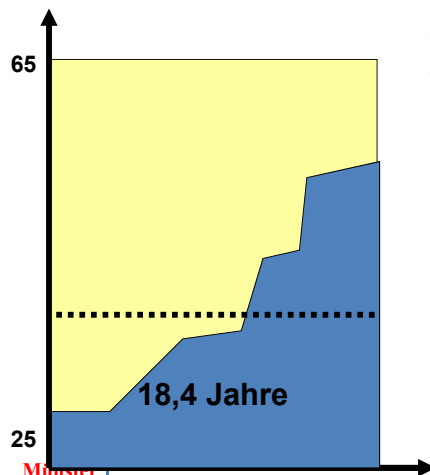
Ein große Herausforderung stellt sich, bei einer „schrägen“ Verteilung der Beförderungsstellen auf die Altersgruppen!

- Die Zusammenhänge zwischen Altersschichtung und Karriere-/ Ämterstruktur
- Altersschichtung Schichtdienst
- Altersschichtung Führung
- Junge Führung – ältere Mitarbeiter/innen

Münster
2013

Prof. Dr. H.E. Meixner

These 4 Überalterung P-Strukturplanung Charakteristische Merkmale der Karriere-/Ämterstruktur

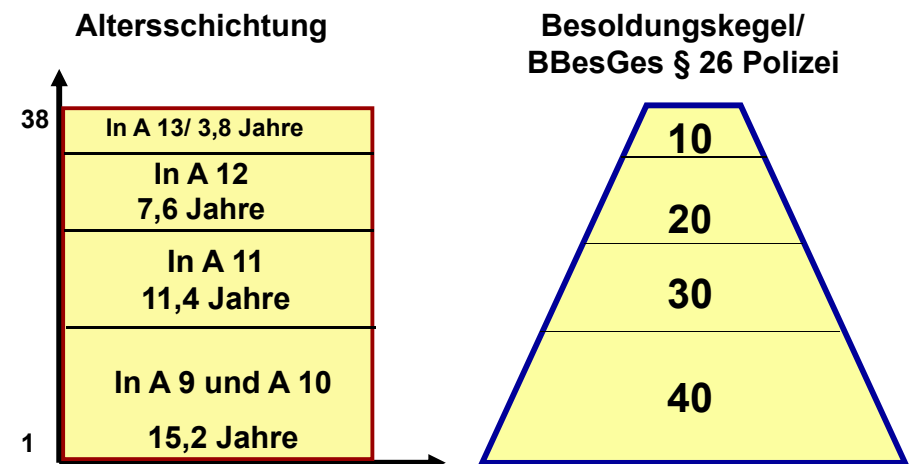


Zwischen Ämterstruktur und Altersschichtung bestehen berechenbare Zusammenhänge:

Befördert man den einen früher, wartet in diesem geschlossenen System ein anderer entsprechend länger!

Beispiel: Befördert man 50 Prozent nach 9,2 Jahren in die A 11, denn warten die übrigen 50 Prozent durchschnittlich 27,5 Jahre

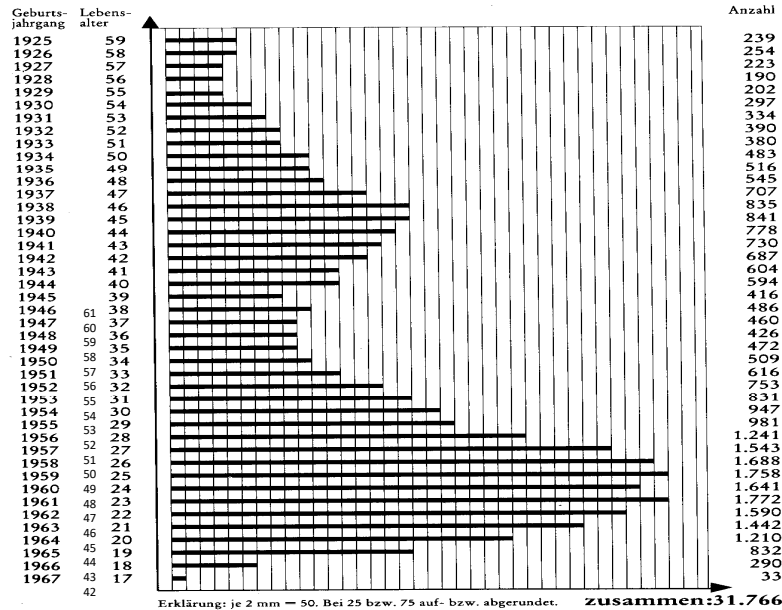
These 4 Überalterung P-Strukturplanung Charakteristische Merkmale der Ämterstruktur



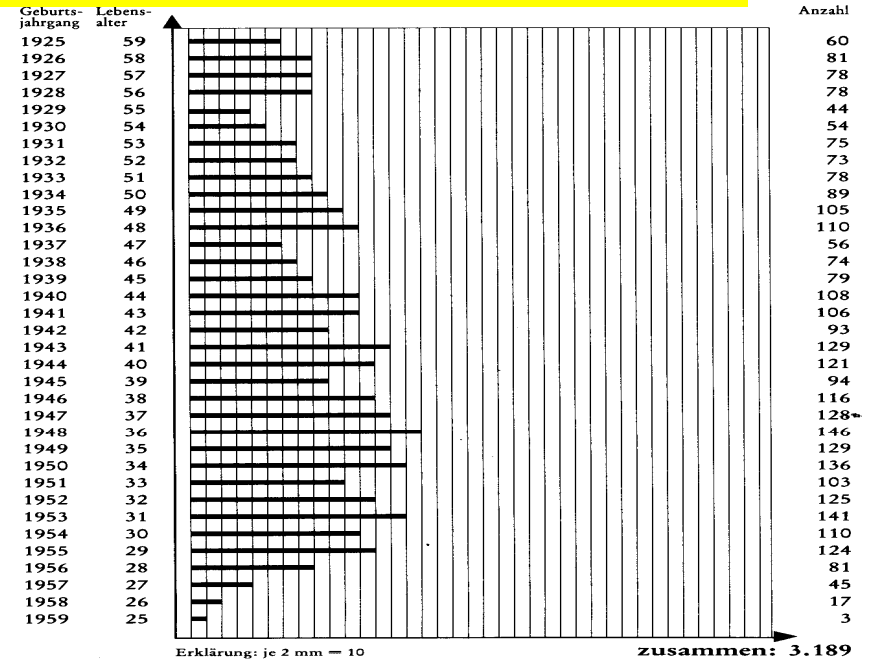
Münster
2013

Prof. Dr. H.E. Meixner

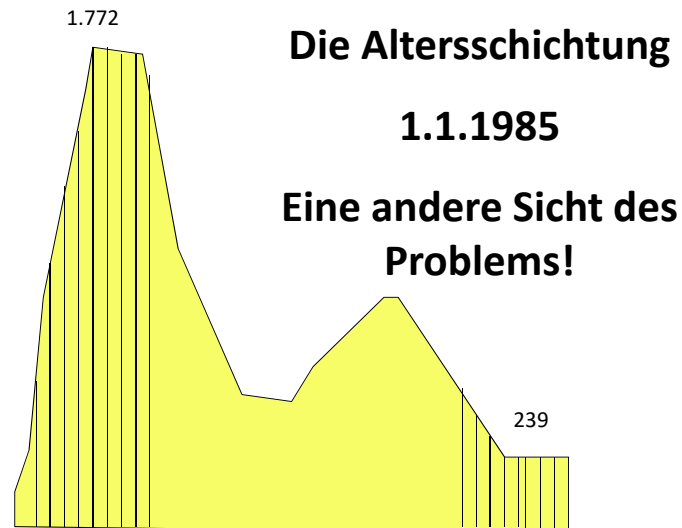
Abbildung 106 IV
 Altersaufbau des mittleren Dienstes der Schutzpolizei des Landes
 Nordrhein-Westfalen (Stand: 31.12.1984)



Gehobener Dienst Nordrhein-Westfalen 1985

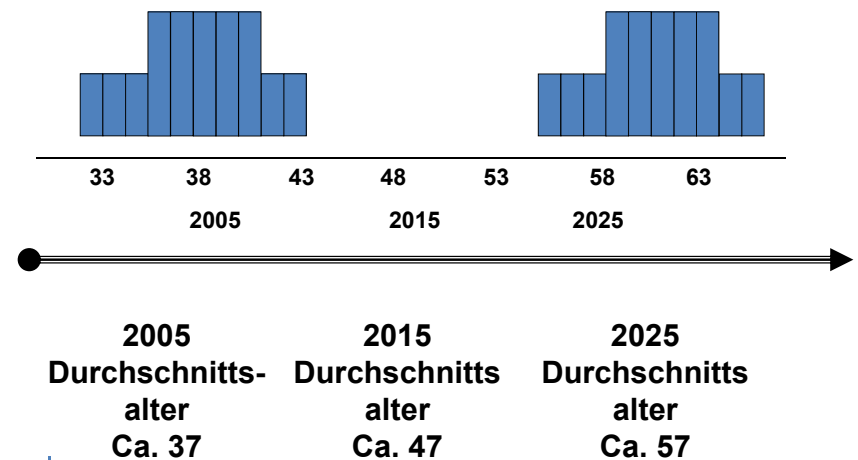


These 4 Überalterung P-Strukturplanung



These 4 Überalterung P-Strukturplanung

Simulation Durchschnittsalter





These 4 Überalterung P-Strukturplanung

Simulation Beförderungsalter

- Karrierestau
- Betriebsblindheit
- Innovationsstau
- Erhöhter Qualifizierungsaufwand
- Wissensverlust



These 3 Gestaltungsfeld Personal

Stork Gutachten:/ NRW zur Werdegangsgestaltung

„Leiter Zentrale Kriminalitätsbekämpfung in kleineren Behörden und Kriminalgruppenleiter haben, wenn sie „unmittelbar nach der III. Fachprüfung mit dieser Aufgabe betraut werden, gelegentlich Schwierigkeiten, Akzeptanz zu gewinnen. Bei häufig nur kurzer Verwendungsdauer haben sie kaum die Möglichkeit, mit ihrer Führungskompetenz und Führungserfahrung zu überzeugen ... Die Folgen können Frustration und Unzufriedenheit auf beiden Seiten sein.“



These 4 Überalterung P-Strukturplanung

Werdegangsgestaltung

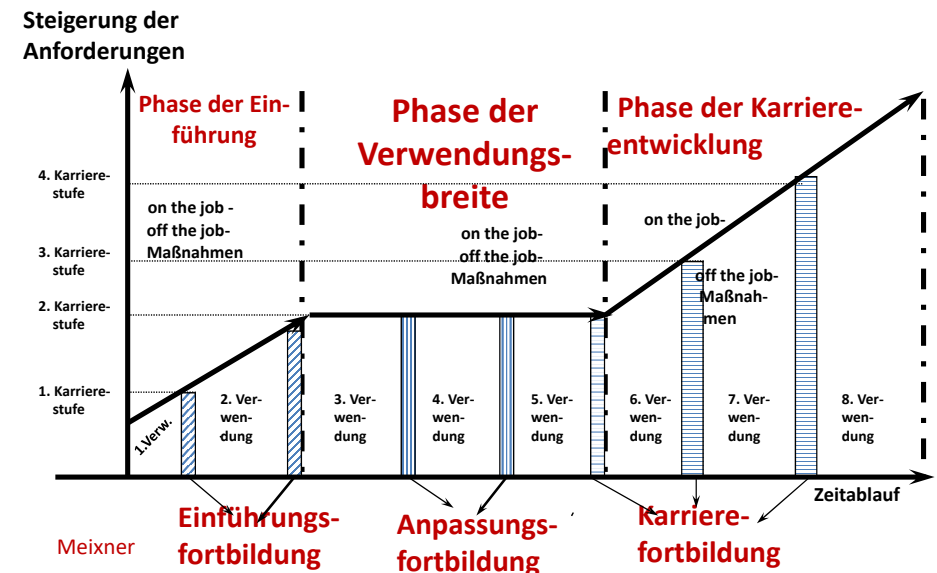
Sie zielt auf eine systematische auf den Mitarbeiter zugeschnittene Abfolge von Maßnahmen des training on the job und des training off the job

- durch zeitliche (Stehzeit in einem Funktionsbereich)
- durch funktionale (horizontale Mobilität)
- durch soziale (teamorientierte Mobilität)

Vorgaben zur Abfolge von Verwendungen. (vgl. hierzu auch job rotation)

Personalentwicklungskonzept

Berufliche Werdegangs- bzw. Karrieregestaltung



Job rotation

Von der Verschwendungsbreite zur Verwendungsbreite

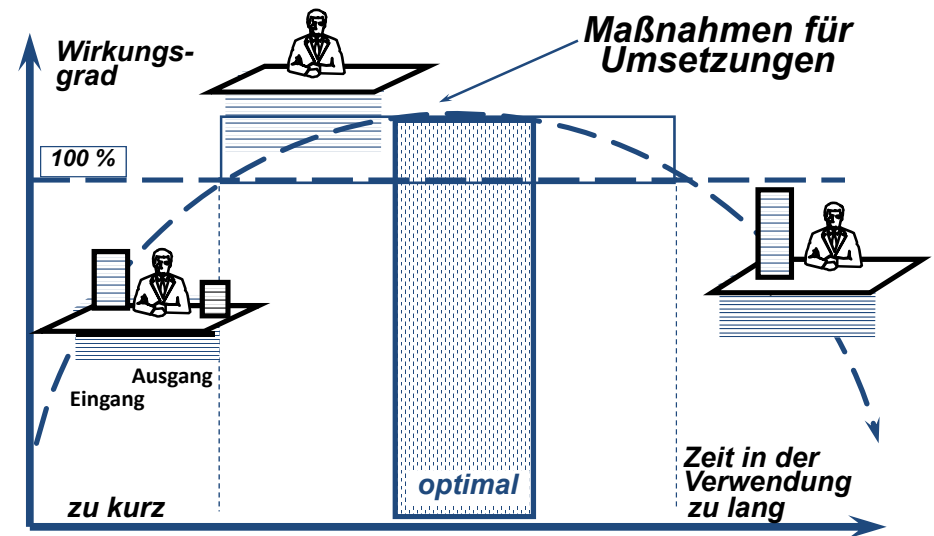
Zeit in einem Sachgebiet/ in einer Funktion



Münster
2012

Prof. Dr. H.E. Meixner

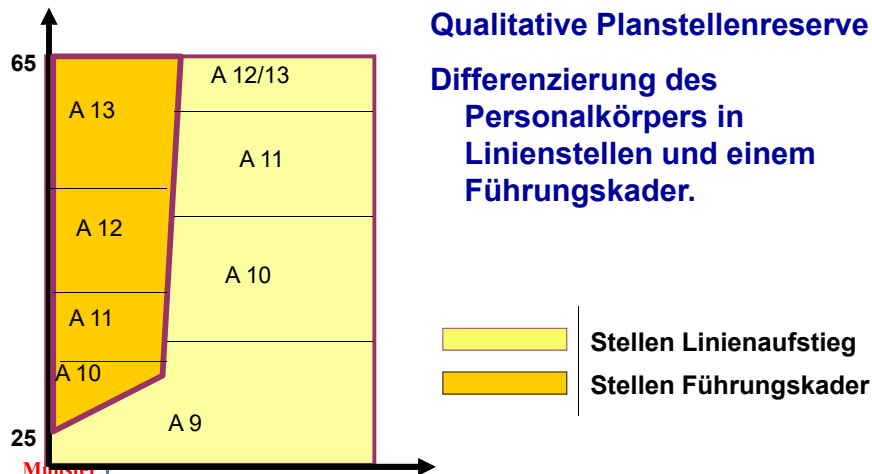
Die optimale Verweilzeit in einer Tätigkeit



These 4 Überalterung P-Strukturplanung

Führungsmodell

Spezialisten und Generalisten



Münster
2013

Prof. Dr. H.E. Meixner

These 4 Überalterung P-Strukturplanung

1. eine Überalterung des Personalkörpers vermieden wird (**Regenerationszyklus**) und altersbedingte Überforderungen vermieden werden (**Grenzalter**).
2. die Verwendungsabfolge zur Qualifizierung nicht behindert wird (**Verwendungszyklus**),
3. vergleichbare Chancen auf berufliche Entfaltung - auch langfristig - nicht verbaut werden (**Beförderungszyklus**),
4. neue Ideen und Innovationen Zugang in das System finden (**Innovationszyklus**)

Münster
2013

Prof. Dr. H.E. Meixner



These 3

*Personalentwicklung (PE) ist mehr als das
Beschicken von Lehrgängen und Seminaren!*



These 2 Metaebene Personalentwicklung

Personalentwicklung (PE)

systematische Gestaltung von Prozessen, die es ermöglicht, das Leistungs- und Lernpotential der Beschäftigten zu **erkennen**, zu **erhalten** und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf **verwendungsbezogen** und auf die Potenziale abgestimmt zu **fördern**.



These 2 Metaebene Personalentwicklung

Hieraus folgt:

Personalentwicklung ist ein fortlaufender Prozess einer Qualifizierung am und außerhalb (Seminare) des Arbeitsplatzes und daher weder eine einmalige, noch eine kurzfristig erfüllbare Aufgabe. Sie erfordert langen Atem.



These 2 Metaebene Personalentwicklung

Personalentwicklung

- ❖ eine Daueraufgabe
- ❖ mit für alle Beteiligten erkennbarem Nutzen
- ❖ als Führungsaufgabe der Vorgesetzten
- ❖ mit Unterstützung der Behördenleitung
- ❖ als Bündel abgestimmter Maßnahmen
- ❖ verzahnt mit Organisationsentwicklung und Aus-/Fortbildung
- ❖ zur Unterstützung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ❖ maßgeschneidert für die spezifische Behördensituation

(BAKöV)

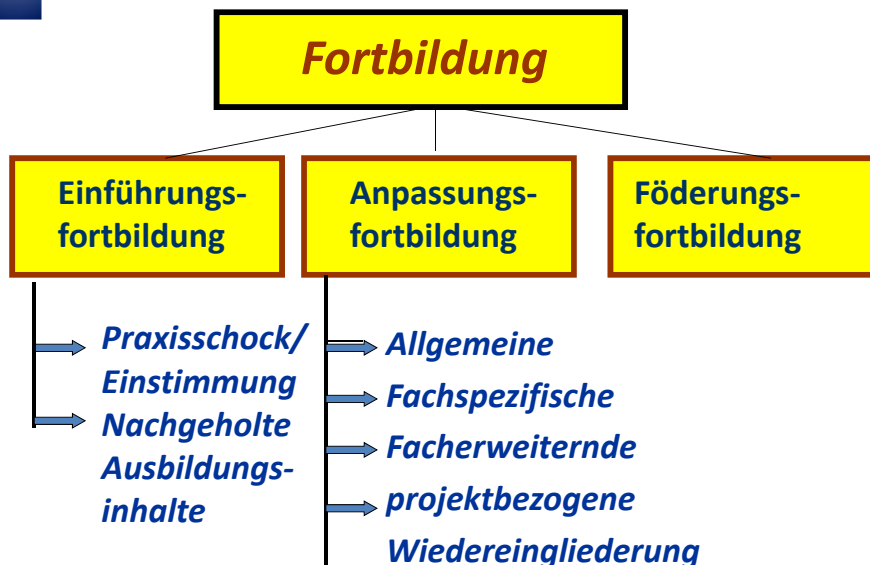
Die Qualifizierung ist möglich

- am Arbeitsplatz durch learning by doing, und Lernen durch Ein- und Unterweisen;
- durch eine systematische und abgestimmte Erweiterung des Kompetenz- und Handlungsspektrums/ Aufgabenzuweisung,
- durch einen Arbeitsplatzwechsel im Rahmen einer systematischen Werdegangs- und Laufbahnplanung, eines job rotation,
- durch die Übernahmen arbeitsplatzübergreifender Zusatz-tätigkeiten wie etwa Mitarbeit in Projektgruppen, Qualitätszirkeln oder als Ausbilder bzw. Dozent;
- durch Fortbildungsmaßnahmen off- the- job im Rahmen einer privaten Initiative (z.B. Volkshochschule oder anderer Anbieter) und/oder im Rahmen der dienstlichen Fort- und Weiterbildung.

Def. Fortbildung:

Sie zielt auf eine

- ✓ *Erhaltung von Qualifikation und Motivation,*
- ✓ *Erweiterung der Qualifikation (horizontal, Verwendungsbreite),*
- ✓ *Anpassung an Entwicklungen (z.B. Rechtsprechung, technische Entwicklungen),*
- ✓ *auf eine (theoretische) Vorbereitung auf höherwertige Tätigkeiten.*

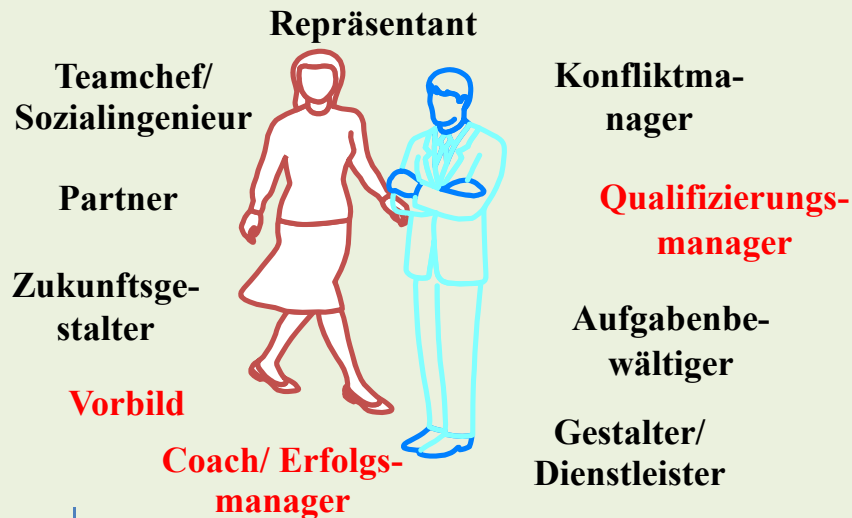


These 4

Eine nachhaltige Personalentwicklung müssen auf der operativen Ebene von der Teamleitung aktiv und nachhaltig begleitet werden. Systematische Lernprozesse erfordern den Qualifikationsmanager!

Der Qualifizierungsmanager

Erwartungen an eine Führungskraft und die Rollen einer Führungskraft



Prof. Dr. H.E. Meixner

Die Führungskraft als Qualifikationsmanager - Wie manage ich Lernprozesse im Team?



These 4

Neun Schritte : Der Qualifikationsmanager

1. Ableiten der Entwicklungs- und Förderungs- Ziele aus den strategischen und taktischen Vorgaben
2. Kurz-, mittel- und langfristige Planung der Qualifizierungsmittel (Zeit und verfügbare Mittel) für das Team
3. Grobplanung der Bedarfe: Anpassung, Erweiterung, Förderung
4. Teamplanung : Dringlichkeit und Wichtigkeit
5. Entscheidung über alternative Qualifikationswege und Mittel
6. Potenzialanalyse, Abstimmung und Förderung
7. Individuelle Begleitung und Einstimmung auf das Seminar
8. Feedback Gespräch zum Seminar
9. Umsetzung im Team/ Dienstbesprechung

Münster
2013

Prof. Dr. H.E. Meixner



These 4

Dritter Schritt: Grobplanung zum Ermitteln des Qualifizierungsbedarfs

Der Qualifizierungsbedarf (IST) im Team lässt sich aufschlüsseln nach

- a. Nutzer
- b. inhaltlichen Gesichtspunkten
- c. anlassbezogene Maßnahmen
- d. kognitiven, affektiven und psychomotorischen Zielen

Münster
2013

Prof. Dr. H.E. Meixner

a. Nutzer einer Qualifizierungsmassnahme

- *teamorientierte Gesichtspunkte (Was braucht das Team an zusätzlichem Wissen?)*
- *aufgabenorientierte Gesichtspunkte (Anpassung der Kenntnisse im Team an die Veränderungen: Neue Gesetze, neue IT Programme etc.)*
- *personalorientierte/ individuelle Gesichtspunkte (z.B. Fertigkeiten: Schusswaffengebrauch, Einstellungen, Verhaltensweisen etc.)*

b. inhaltlichen Gesichtspunkten

- *fachspezifische kognitive Inhalte*
- *fachübergreifende kognitive Inhalte*
- *wertorientierte/ affektive Inhalte*
- *Verhaltensweisen*

c. anlassbezogene Maßnahmen wie etwa

- *der **Anpassung** von Fertigkeiten und Kenntnissen (z.B. neue Gesetze etc.)*
- *der **Erweiterung** von Fertigkeiten und Kenntnissen (z.B. Erhöhung der vertikalen und horizontalen Verwendungsbreite, Stellvertretung etc.)*
- *der **Erhaltung** von Fertigkeiten, Kenntnissen, Einstellungen und Werthaltungen (Wer rastet, der rostet, Konzepte gegen Betriebsblindheit, innere Kündigung etc.)*

Vierter Schritt: Dringlichkeit und Wichtigkeit

- *Welche Qualifikationsmaßnahme ist dringlich?*
- *Was ist wichtig?*
- *Optimierung des Lernerfolgs*

<i>Qualifizierungsbedarf differenziert nach Inhalten und Anlässen/ Polizei K/S</i>			
	Anpassung	Erweiterung	Erhaltung
Fachspezifische kognitive Inhalte	Dringlich und wichtig	Mitunter dringlich	Wichtig
Fachübergreifende kognitive Inhalte	Mitunter dringlich und wichtig	Mitunter dringlich	Wichtig
Wertorientierte/ affektive Inhalte	Wichtig	Wichtig	Wichtig
Verhaltensweisen	Mitunter dringlich und wichtig	Wichtig	Wichtig



Fünfter Schritt: Abstimmung der Wege und Mittel

- Bedarfs- und Bedürfnis – Prinzip aufeinander abstimmen
- Multiplikatorenkonzeption für das Team
- Erkenntnisquellen nutzen



Sechster Schritt: Potenzialanalyse, Abstimmung und Förderung

- Determinanten der Arbeitsleistung
- Fähigkeiten, Motivation und Persönlichkeit
- Eine Mitarbeitertypologie
- Die Teamleitung als Coach



zu 6: Leistungsergebnis/ Output

Resultat aus Zusammenwirken von

Dürfen	} Personalentwicklung/ Einsatz
Können	
Wollen	
	Potenzialeinschätzung
	Leistungsbeurteilung

		Intelligent	
		hoch	gering
Motivation	hoch	I. Quadrant Der fleißige Intelligente	II. Quadrant Der fleißige Dumme
	gering	III. Quadrant Der faule Intelligente	IV. Quadrant Der faule Dumme

Aus: Karrierefibel, 4.Aufl. 1995

Wer sind die fleißigen Intelligenten?

- zählen 20% an Köpfen und machen 80 % der Effektivität aus
- steuern mit Umsicht und Einblick die Aufgabenerledigung im Team
- verbreiten Betriebsamkeit, was nicht immer gewünscht ist
- Ihre Tüchtigkeit kann nervend sein
- Ihre Beliebtheit hält sich in Grenzen
- Konzentrieren sich auf die Arbeit und übersehen die nagende Konkurrenz
- Vertrauen auf ihre Tüchtigkeit und vernachlässigen, sich selbst zu vermarkten

Berlin
2012

Prof. Dr. H.E. Meixner

Wer sind die faulen Intelligenten?

- ❖ vermeiden jede Festlegung, an der sie gemessen werden könnten
- ❖ können gut und diszipliniert in Arbeitsgruppen zuhören
- ❖ betreiben mit Geschick Schattendynamik
- ❖ behalten auch in kritischen Zeiten den Überblick, da sie sich nie verausgaben
- ❖ nutzen zum rechten Zeitpunkt, was andere vorangetrieben haben
- ❖ meiden das Risiko
- ❖ gehen jedem Verschleiß aus dem Wege und lassen dafür andere arbeiten

		Fachliche Kompetenz	
		hoch	gering
Motivation	hoch	I. Quadrant 1. Prinz (NA ¹ 130, IB ² 140 = Unterforderung) 2. Müller (NA ¹ 130; IB ² 120 = Überforderung) 3. ...	II. Quadrant 1. Gaffel (NA ¹ 70; IB ² 60= Überforderung) ... 2. ... 3. ...
	gering	III. Quadrant 1. Schulte (NA ¹ 90; IB ² 130 = Unterforderung) 2. Knapp (NA 110; IB 140 = Unterforderung) 3. ...	IV. Quadrant 1. Schnur (NA ¹ 75; IB ² 90= Unterforderung) ... 2. ... 3. ...

Berlin
2012

Prof. Dr. H.E. Meixner

Schritte des Qualifikationsmanagers 7 bis 9

7. Individuelle Begleitung und Einstimmung auf das Seminar
8. Feedback Gespräch zum Seminar
9. Umsetzung im Team/ Dienstbesprechung

These 5

Für eine anforderungs- und eignungsorientierte Aussteuerung des individuellen Qualifizierungsbedarfs fehlen bislang noch die korrespondierenden Grundlagen
Anforderungs- und Eignungsprofil

These 5: Anforderungsprofil

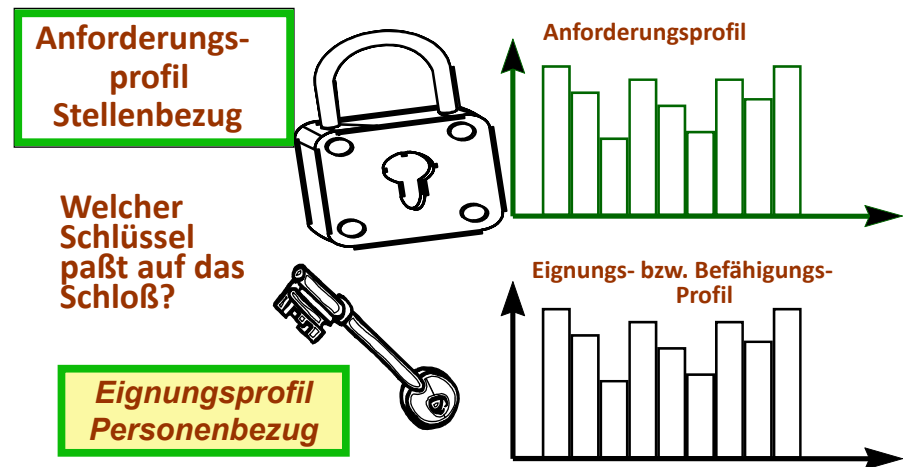
Def. "Anforderungsprofil":

Systematische Darstellung der auf einem Arbeitsplatz von einem fiktiven Arbeitnehmer/in geforderten Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Persönlichkeitsmerkmale. (Anforderungsprofil = Stellenbezug)

Def. "Befähigungsprofil":

Systematische Erfassung der Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Persönlichkeitsmerkmale eines Mitarbeiters/in (Befähigungsprofil/ Eignungsprofil = wird auf die konkrete Person bezogen)

Das Zusammenspiel von Anforderungs- und Eignungs-/ Befähigungsprofil



Bereiche des Anforderungsprofils

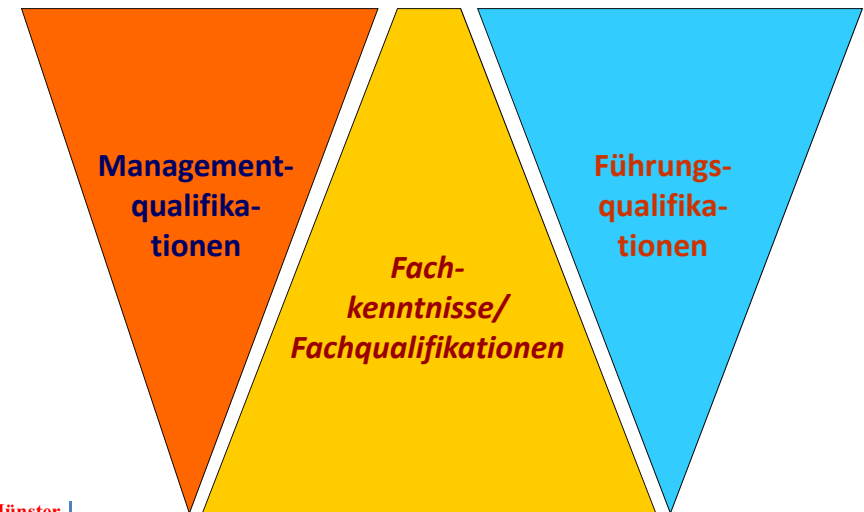
Def. "Fähigkeiten": Anlagen und Dispositionen, die Voraussetzung sind zum Erwerb von Fertigkeiten und Kenntnissen. Zu unterscheiden ist in körperliche (z.B. Sehkraft, Muskelstärke, etc) und geistige Fähigkeiten (z.B. Intelligenzfaktoren).

Def. "Fertigkeiten": Durch Ausbildung bzw. gezielte Entwicklungsmaßnahmen erreichte Verhaltenskompetenz bzw. manuelle Geschicklichkeit.

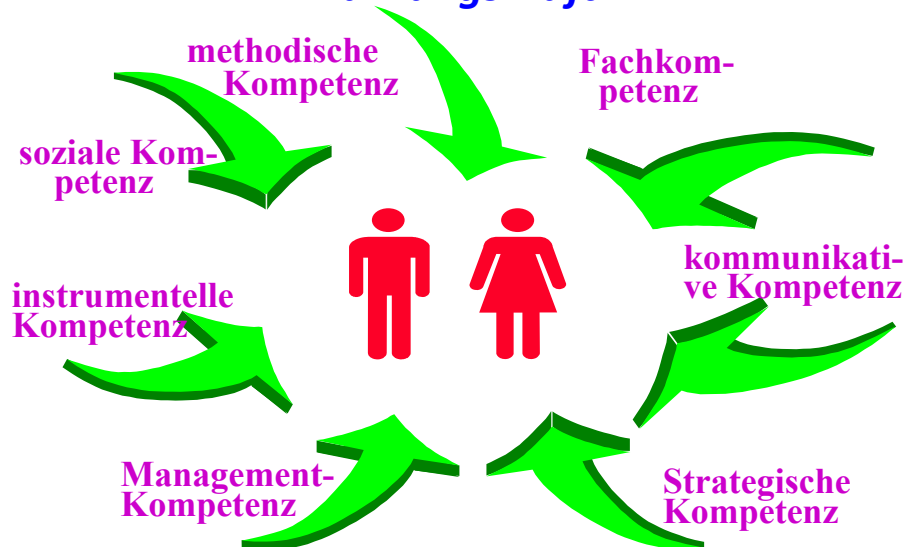
Def. "Kenntnisse": Durch Ausbildung oder Übung erreichter Wissensstand.

Def. „Persönlichkeitsmerkmale“: Die „charakteristische“ Art und Weise des „Machens“.

Verlagerung der Anforderungen einer Führungskraft

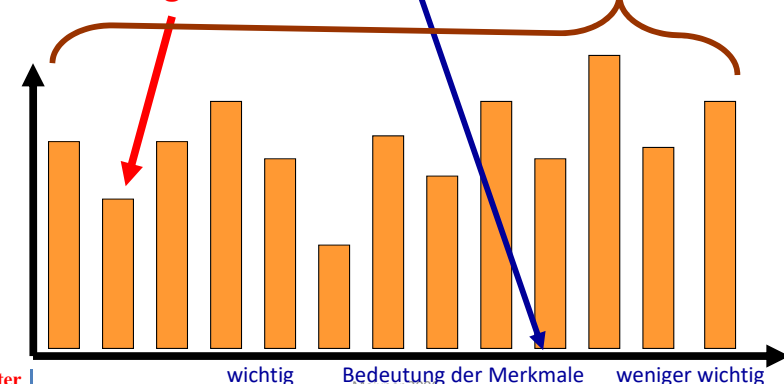


Die Handlungskompetenz einer Führungskraft



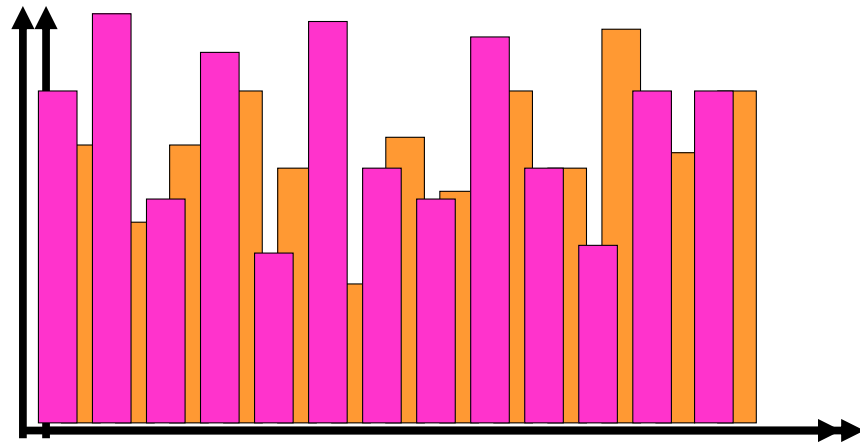
Charakteristika des Anforderungsprofil

1. Zahl der relevanten Merkmale (10, 12 etc?)
2. Gewichtung der Merkmale/Reihung
3. Skalierung der Merkmale



Vergleich von Anforderungs- und Eignungsprofil

Anforderungsprofil



Eignungsprofil



Analyse des IST/ Tätigkeitsanalyse

- Womit beschäftigt sich ein SGL/ eine SGLin?
 - Womit sollten sie sich beschäftigen?
 - Was ist –mit Augenmaß- machbar?
- Gestaltungsfaktoren
Bedingungsfaktoren

Aus der IST – Analyse wird eine

Konzeption des SOLL

These 5: Anforderungsprofil

Wie kommt man zu einem Anforderungsprofil?

- Methode „Arbeitsplatzanalyse“
- Methode „Expertenbefragung“
- Methode „kritische Ereignisse“
- Methode „Die Erfolgreichen“

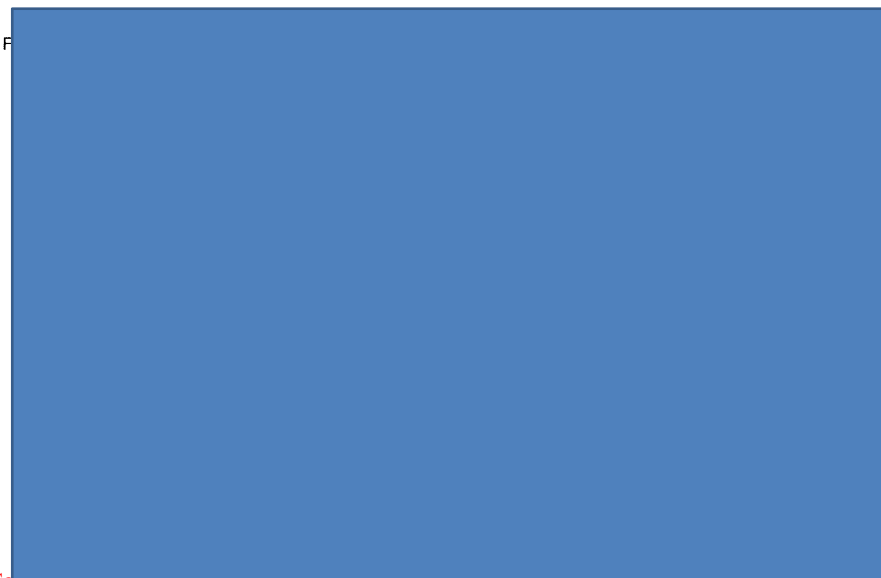
Beispiel aus der Praxis/ Bereich Führung

Vgl. hierzu auch Zollverwaltung

1. Schritt: Differenzierung der Arbeitsplätze „Führung“ nach horizontalen und vertikalen Gesichtspunkten.
2. Schritt: Differenzierung der Arbeitsplätze nach Kriterien/ Tätigkeitsanalyse
 - a. Führungsverantwortung
 - b. Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum
 - c. Komplexität der Mitarbeiterführung
 - d. Dringlichkeit und Belastung der Entscheidungen

3. Schritt: Auswahl und Definition der hierzu erforderlichen Anforderungsmerkmale
4. Schritt: Bestimmung des Ausprägungs-grades der Anforderungsmerkmale.
5. Schritt: Bestimmen von Ausschlusskriterien (Problembereich: Fähigkeiten zu Kenntnissen und Fertigkeiten.)
6. Schritt: Verfahren zum Nachweis der geforderten Befähigungen bestimmen.
7. Schritt: Qualifizierungswege entwickeln.

Funktionsbereiche für Führungskräfte



Personenbezogene Voraussetzungen für Führungskräfte nach Funktionsbereichen

personenbezogene Anforderungen	Mindestausprägungsgrade der personenbezogenen Anforderungen						
	Funktionsbereiche						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
Leistungsmotivation	5	5	4	4	4	4	4

These 5: Anforderungsprofil

Personenbezogene Voraussetzungen für Führungskräfte
nach Funktionsbereichen

Bewertungsskala für Basis- und Führungsanforderungen

Basisanforderungen

Anforderung	Leistungsmotivation						
	1	2	3	4	5	6	7
Ausprägungsgrad							
Indikatoren	Gütemaßstab und Anspruch an die eigene Leistung; Anstrengungsbereitschaft; Bestreben zur fortwährenden Steigerung der eigenen Leistungen; Initiative						
Beschreibung	[Redacted content]						

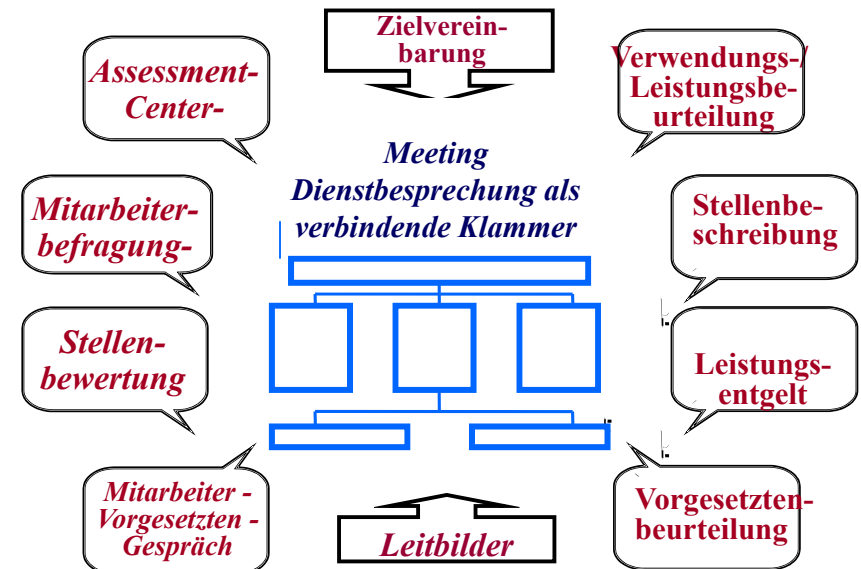
These 5: Anforderungsprofil

5	6	7
[Redacted content]		

These 6: Instrumente Führung

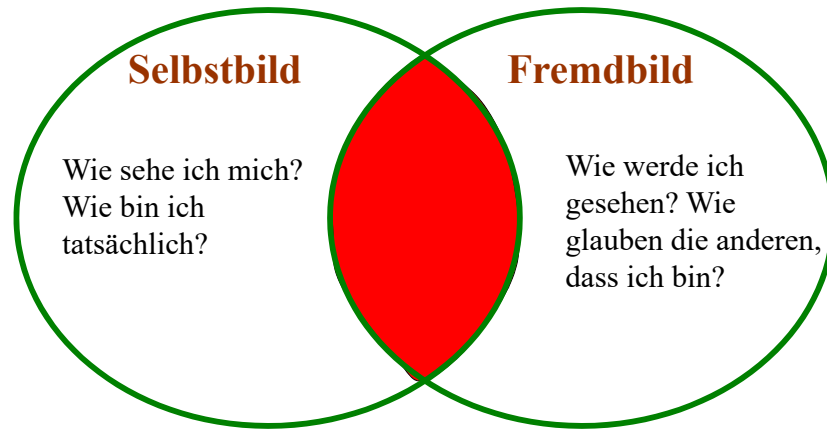
These 6
*Die Instrumente der Personalentwicklung
sollten konsequenter genutzt werden!*
Feedbackinstrumente der Führung

Führungsinstrumente





These 6: Instrumente Führung



Selbst-/ Fremdwahrnehmung

	Mitarbeiter über sich	Vorgesetzter über Mitar- beiter
Menschliche Anerkennung	1	7
Bessere Information	2	9
Hilfe in persönlichen Ange- legenheiten	3	8
Sicherheit des Arbeitsplatzes	4	2
Gute Bezahlung	5	1
interessante Arbeit	6	5
Aufstiegsmöglichkeiten	7	3
Eintreten des Vorgesetzten für die Mitarbeiter an höherer Stelle	8	6
Gute Arbeitsbedingungen	9	4



These 6: Instrumente Führung

**Brauchen wir noch das jährlich zu
führende Mitarbeitergespräch?**

**Viele Verwaltung beantworten diese Frage
mit einem Nein!**

Argumente Pro und Contra

Der große Irrtum!

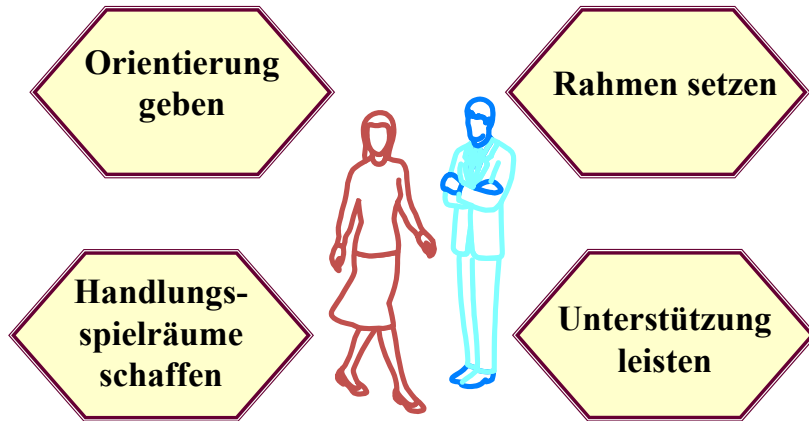


These 6: Instrumente Führung

Das Menschenbild am Beispiel Führungsfeedback

Mitarbeiter	Führungskraft
Man sieht sich zweimal	Ich brauche eine ehr- liche Rückmeldung
Nachtragend	Ich bin offen für Feed- back
Verletzbar	Ich bin gerecht
Ungerecht	Ich bin fair
Unfair	Ich höre zu
Beratungsresistent	

Kompetenzfelder einer Führungskraft



**Orientierung
geben**

**Führung
schafft Orientierung und
Sinnhaftigkeit**

**Unzufriedenheit entsteht immer dann, wenn ein
Mitarbeiter nicht weiß, warum, wozu und wie er
bestimmte Arbeiten ausführen soll.**

**Orientierung
geben**

Meine Führungskraft

Veränderungsprozesse gestalten
über anspruchsvolle, erreichbare Ziele steuern und diese konsequent verfolgen
Prioritäten setzen

erläutert mir den Beitrag und die Bedeutung meiner Tätigkeit zur Zielerreichung
vermittelt die Ziele mit überzeugenden Argumenten
setzt nachvollziehbare Prioritäten für meine Arbeit
handelt für mich berechenbar und zuverlässig
gibt mir hilfreiche Rückmeldung zu meiner Arbeit

Leitsätze der Führung

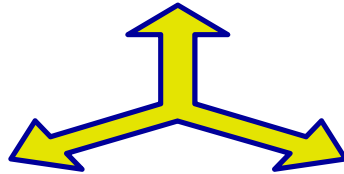
Unser Beitrag als Führungskräfte

Wir erläutern unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deren Beitrag und die Bedeutung ihrer Tätigkeit zur Zielerreichung.
Wir vermittelt die zu erreichenden Ziele mit überzeugenden Argumenten.
Wir setzen nachvollziehbare Prioritäten für die zu erledigende Arbeit.
Unser Handeln ist berechenbar und zuverlässig.
Wir beraten und geben unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hilfreiche Rückmeldungen zu deren Arbeit.



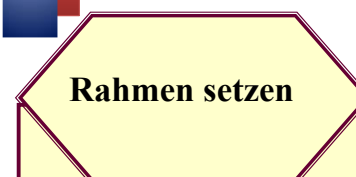
Führung vereinbart

Qualitative Ziele/
qualitative Standards



Quantitative Ziele/
quantitative Standards

Verhaltensziele/
Verhaltensstandards



Meine Führungskraft

macht Leistungserwartungen transparent

hat für mich angemessene Leistungserwartungen

steht zu einmal getroffenen Entscheidungen bzw. begründet "Kurskorrekturen"

legt Spielregeln für die Zusammenarbeit fest und achtet auf deren Einhaltung.

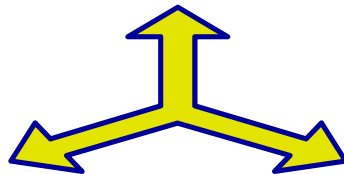
würdigt meine Beiträge und Leistungen.

Standards setzen für eine effektive und effiziente Aufgabenerledigung, den eigenen Gestaltungswillen zum Ausdruck bringen.
Leistungserwartungen transparent machen.
Spielregeln und Kommunikationsstrukturen festlegen.



Führung vereinbart

Qualitative Ziele/
qualitative Standards



Quantitative Ziele/
quantitative Standards

Verhaltensziele/
Verhaltensstandards



These 7
Aufbau und Ablauf eines
Qualifizierungsgesprächs: Kommunizieren
und motivieren!
Führen durch das Wort

These 7: Führen durch das Wort

Formelle Gespräche	Situationsbezogene Gespräche
Mitarbeiter/ Jahresgespräch	Informationsgespräch
Beurteilungsgespräch	Beratungsgespräch
Zielvereinbarungsgespräch/ LOB	Kritikgespräch
Statusgespräch	„Motivationsgespräch“
Einführungsgespräch/ Reintegrationsgespräch	Unterweisungsgespräch
	Klärungsgespräch: Standpunkte etc.

Münster
2013

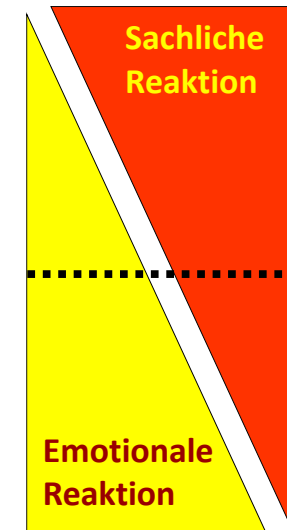
Prof. Dr. H.E. Meixner

These 7: Führen durch das Wort

Sachlich-neutral

- Standpunkt klären
- Missverständnisse klären
- Meinungsverschiedenheiten thematisieren
- Wunder Punkt
- Blinder Fleck

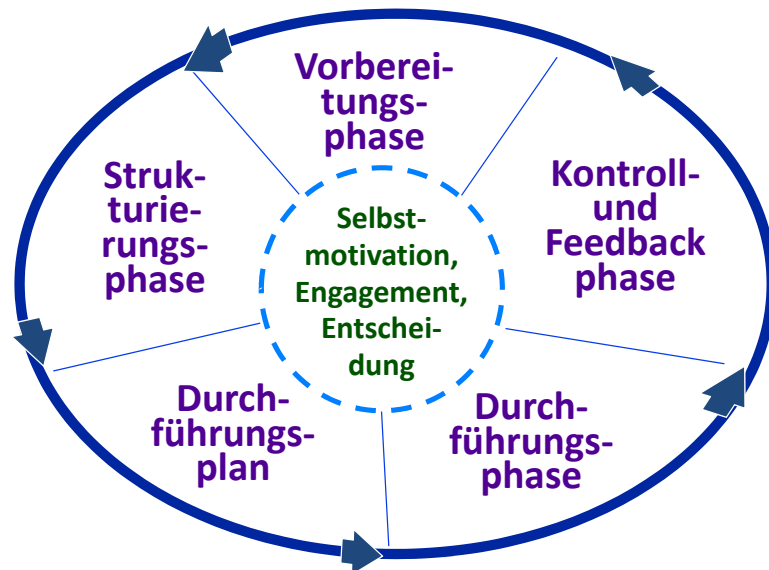
Emotional – betroffen



Münster
2013

Prof. Dr. H.E. Meixner

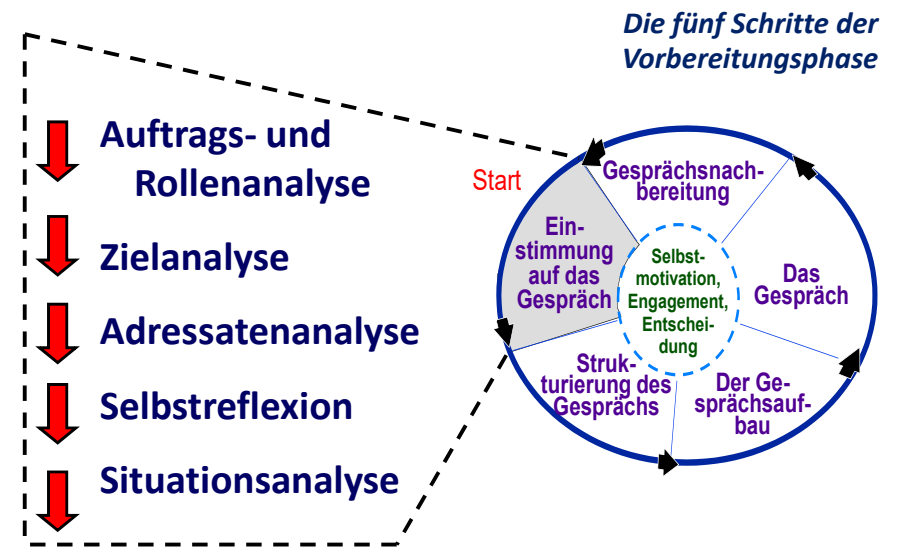
Die fünf Phasen der Vorbereitung



Münster
2013

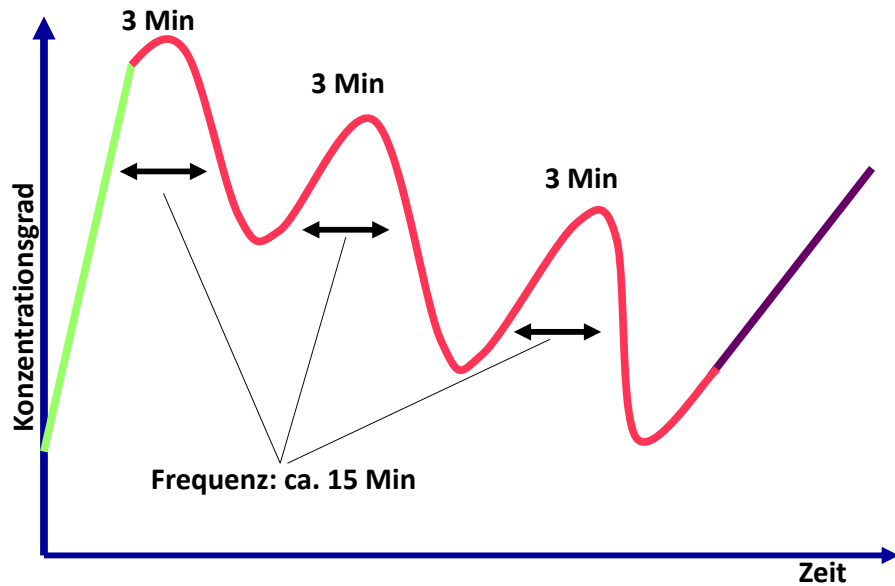
Prof. Dr. H.E. Meixner

Der Gesprächszyklus

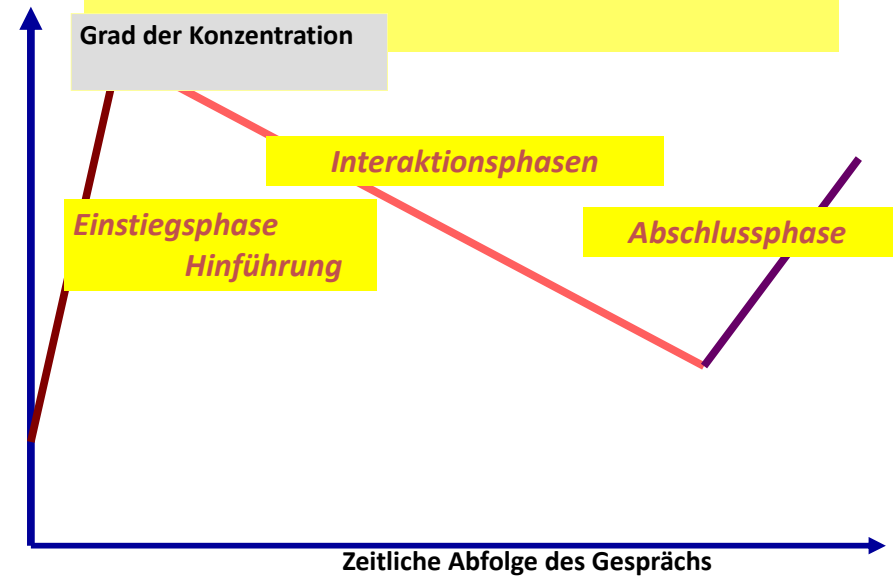


Meixner Komm 2012

Der Konzentrationsverlauf



Drei Phasen des Konzentrationsverlaufs



Ausblick

Sieben Thesen = ein Programm

Ausblick

Dale Carnegie stellte fest


*Unser Problem ist nicht Nicht-
Wissen, unser Problem ist
Tatenlosigkeit*

„Es ist nicht genug zu wissen,
man muss auch anwenden;
Es ist nicht genug zu wollen,
man muss auch tun.“

Wenn wir das Alte bewahren wollen,
müssen wir vieles ändern!

Johann Wolfgang von Goethe

Packen wir es gleich Morgen an!



*Was Du mir sagst,
Werde ich vergessen.
Was Du mir zeigst,
Werde ich erinnern.
Was Du mich tun lässt,
Werde ich verstehen.*

Konfuzius

Apelle

**Dienstanweisung/
Leitlinien**

**Gestalten und Mit-
gestalten**